

LA CRISI E LE IMPRESE

Bad companies are destroyed by crises.

Good companies survive them.

Great companies are improved by them.

(Andrew Grove)

(Le cattive imprese sono distrutte dalla crisi.

Le buone società riescono a sopravvivere.

Le imprese di qualità ne escono rafforzate e migliorate).

Questa è una eccellente sintesi di quello che io vedo sul campo. Siamo nel mezzo di una selezione darwiniana, a livello mondiale, di intensità tale che io non ho mai visto.

Ma in che fase ci troviamo della crisi? "Fragile stabilizzazione" è la corretta lettura che forniscono gli enti di analisi economica più responsabili. La caduta si è arrestata, cauti segnali di ripresa si percepiscono in certi settori ed in certi mercati, ma la fragilità del sistema ed i pericoli restano molto alti e la via verso una solida situazione di equilibrio e di sviluppo rimane lunga e disseminata di trabocchetti e di mine. "Long way to Tipperary", come cantavano i soldati inglesi.

Ma quanto lunga questa via a Tipperary. Non lo so e nessuno lo sa. Ma le cose che devono succedere per raggiungere un nuovo assetto economico equilibrato e ragionevolmente stabilizzato non sono oscure. Non raggiungeremo Tipperary se non si determinano con chiarezza ed affidabilità l'ammontare dei titoli tossici e delle presunte perdite ancora presenti nel sistema (siamo a due terzi del cammino ma, Dubai, insegna!, restano aree oscure e pericolose e la dissennata politica prevalentemente americana di assicurare alle banche capitale a tasso zero sta portando a nuove ondate di irresponsabilità); se non si crea un nuovo quadro di riferimento internazionale. Tutti gli equilibri (che chiamammo equilibrio di squilibri) si sono rotti. Vanno ricreati dei nuovi equilibri. ed innanzi tutto si tratta di stabilire un nuovo patto tra Usa e Cina (paese detentore delle maggiori riserve mondiali), nel quadro di un più ampio patto di stabilizzazione che veda accanto a Usa e Cina, la presenza incisiva di Europa, India, Russia, Brasile (trecento miliardi di dollari di riserve valutarie); se non si smette di affrontare la crisi con concetti, metodi e rimedi congiunturali; se non si capisce che siamo di fronte ad una svolta strutturale fondamentale e non ad una crisi congiunturale; se non cambiano alcune concezioni di fondo dell'economia e del management. La prima cosa da abbandonare è l'utilizzo del Pil come praticamente unico parametro di buona economia; la seconda è di abbandonare il principio

affermatosi negli ultimi venti anni che il management deve solo creare valore per gli azionisti e ritornare, invece, all'antico principio che il management deve creare valore per l'impresa e quindi per tutti gli interessati alla stessa; la terza è di riportare i poteri neofeudali del top management e delle grandi banche alla ragione democratica (è in questa prospettiva che mi preoccupa molto constatare che il presidente Obama si sia circondato di esponenti del neofeudalesimo bancario); la quarta è di cancellare la memoria dell'ultracapitalismo d'assalto degli ultimi venti anni di matrice americana e di riconoscere esplicitamente che l'unica concezione economica sopravvissuta con onore allo tsunami è l'economia sociale di mercato di matrice tedesca ed europea. Per ora la maggioranza degli economisti accademici rifugge da questa riflessione critica; se non torniamo a lavorare insieme, soprattutto in Europa, come quando abbiamo insieme costruito la nuova Europa dopo il disastro bellico, rinunciando ad affrontare la crisi in ordine sparso sia tra nazioni che tra settori produttivi; (vincente e necessario il progetto di fare una grande emissione di obbligazioni europee, ma su questo punto siamo all'anno zero e la leadership europea è penosa); se non sconfiggiamo, in modo particolare, il partito degli "agevolisti" che alimentano l'illusione che i governi abbiano la bacchetta magica per risolvere la crisi a colpi di agevolazioni a questo o a quel settore e che, quando hanno successo, indeboliscono e disperdono l'azione dei governi; se non ci convinciamo che gli scarsi mezzi dei governi non devono andare a sostenere i produttori ma i salari, i disoccupati, i precari, i piccoli operatori, tutte le fasce più deboli del tessuto sociale, che sono destinati ad aumentare; se si affronta la crisi con la falsità. E la falsità più grande è di far finta che i tassi nominali degli interessi siano prossimi allo zero, mentre il credito necessariamente scarseggia (le gigantesche perdite bancarie sono risorse distrutte e che non esistono più) e quando lo si trova è (e deve essere) sempre più caro. La politica dei tassi nominali prossimi allo zero, soprattutto americana, è una nuova truffa, dannosissima al sistema, una espropriazione dei risparmiatori a favore delle banche; se non si capisce che quello che stiamo facendo porta con sé il rischio di una nuova inflazione storica. L'eccesso di debiti non sostenibili non è sparito. E' solo spostato dalle spalle deboli degli operatori a quelle più solide degli Stati. Ma è ancora tra noi. Non abbiamo fatto un concordato preventivo. Abbiamo solo spostato il livello e la durata del debito, operazione corretta e utilissima, ma che non cancella il debito. Il rientro dall'eccesso di debito assunto dagli stati può rientrare o con nuove tasse, o con un grande aumento della produttività e della crescita o con l'inflazione o con un mix di tutti e tre questi strumenti.

Le cose da fare dunque per uscire, in modo solido, dalla crisi non sono misteriose. Sono però un po' difficili da fare. Giudicate voi il tempo necessario perché tutto questo si realizzi. A me sembra che la questione sarà lunghetta.

Nel frattempo le imprese non devono illudersi e perdere tempo ma devono agire con la massima determinazione.

Le ricette sono diverse per singolo settore e singola impresa. Ma alcuni temi sono abbastanza generali. I punti principali sembrano a me i seguenti:

Innovare su prodotti e processi

Perché come molto bene ha detto un piccolo imprenditore bresciano: "ricerca e sviluppo è qualche cosa di valido per tutte le stagioni"; c'è il rischio di intendere la pressione per la riduzione dei

costi, di cui dirò, come un tirare i remi in barca, un appiattirsi sul fondo della barca. E invece questo conflitto tra riduzione dei costi e spinta all'innovazione non esiste, perché anzi la crisi chiama ad un'intensificazione della innovazione. Viviamo, infatti, in anni in cui tecnologie molto sofisticate, nate ai piani alti della ricerca, stanno scendendo in basso, nelle applicazioni più diffuse. Stanno mutando il sistema di illuminazione delle nostre case, il modo di utilizzarne lo spazio, il modo di progettare una casa o una cucina, il modo e la misura di consumare energia e molte altre cose. Entro pochi anni il mestiere di falegname, muratore, sarto, i nostri mestieri tradizionali, saranno profondamente mutati, come mutate, saranno le imprese che su questi mestieri antichi basano il loro know how. Perciò l'innovazione resta la risposta vera sia per fronteggiare la crisi che per innestare nuovi filoni di sviluppo.

La ripresa come tale non ci sarà. Ci saranno solo nuovi sviluppi. E questi passano attraverso l'innovazione che deve abbattere i costi (secondo Schumpeter questa è la funzione primaria dell'innovazione), trasformare la maggior parte dei beni in servizi, favorire una produzione sempre più decentrata e a raggiata, aumentare la flessibilità, aumentare la personalizzazione dell'offerta al cliente.

Abbassare il punto di pareggio dal 20 percento in su.

La crisi che stiamo attraversando è lunga, difficile e pericolosa. Il pericolo maggiore è che non si riesca a tenere la rotta tra le onde che premono in diverse e contrastanti direzioni, che si resti culturalmente confusi, impauriti e chiusi all'interno della barca.

Vi sono molte imprese che ancora sperano nella "ripresa". Ma quando ci sono cadute del fatturato del 30-40-50 percento, come è il caso nei settori dell'edilizia, del tessile abbigliamento, della meccanica (conosco un'impresa concentrata sul mercato Usa per la quale la caduta del fatturato è stata del 60%), puntare sulla ripresa è un suicidio.

Ci vorranno anni e anni, diciamo dieci, per riportare l'attività ai livelli precrisi, non attraverso una generica ripresa ma attraverso nuovi sviluppi. Le imprese che si trovano in questa situazione devono semplicemente ridisegnare l'impresa, ricercare e trovare un nuovo assetto di volo, gestire il ridimensionamento.

Nella ricerca di un nuovo assetto di volo, il taglio dei costi è fondamentale; così come la riduzione del capitale circolante. Ma l'operazione è difficilissima, perché bisogna tagliare i costi, senza tagliare il valore, cioè il motore e le possibilità di sviluppo.

E bisogna tagliare i costi soprattutto attraverso l'innovazione (tecnologica, organizzativa, distributiva, della struttura, di governance) e attraverso innovative forme di flessibilità sul lavoro. Bisogna saper chiamare il sindacato al tavolo della responsabilità.

L'esperienza dice che, in questa fase, il livello minimo del taglio dei costi si aggira intorno al 20 percento. ma per chi ha cadute del fatturato dell'ordine del 40-50 percento, bisogna salire a non meno del 30 percento, pensando ad un parziale ricupero del mercato che però ritornerà ai livelli pre-crisi se non, come già detto, in tempi molto lunghi.

Capire le nuove tendenze dei consumi.

La crisi sta cambiando profondamente anche le tendenze dei consumatori, e ciò finisce, per riflettersi, indirettamente, anche sui produttori di beni strumentali. Capire e interpretare correttamente le tendenze dei consumi e dei comportamenti del consumatore e come la crisi le sta cambiando e' compito difficile ma ineludibile.

E insieme a ciò bisogna inventare un nuovo linguaggio per parlare al consumatore. Il tradizionale linguaggio delle agenzie di pubblicità, a base di tette e culi al vento e di inverosimili suggestioni, e' diventato vecchio, vecchissimo, come il linguaggio politico.

Potenziare il mercato interno

Le imprese che più hanno sofferto sono quelle troppo esposte all'esportazione per la caduta dei consumi di grandi clienti tradizionali (USA, Giappone, Inghilterra, Spagna). Chi ha resistito meglio è chi serve prevalentemente il mercato interno, come, ad esempio le imprese alimentari. Bisogna, per quanto possibile, aumentare la presenza sul mercato interno.

Esserci nei nuovi grandi mercati.

Ma al contempo chi può deve puntare sui nuovi mercati, anche se ciò per le imprese minori è molto difficile. Questa crisi porta anche alcune buone notizie. La migliore e' che il mondo e' diventato veramente grande. Non si concentra più solo sull'America e sull'Europa, ma comprende nuovi grandi paesi come Cina, India, Brasile e, quando riuscirà a mettere un po' di ordine nel suo sciagurato sistema finanziario, la Russia. E' anche grazie a loro se questa crisi non e' diventata catastrofica. In questi paesi un'impresa seria, che voglia giocare un ruolo importante nel proprio settore, non può non esserci. Se nei grassi anni che abbiamo alle spalle si fossero pagati meno dividendi per le ville e le barche dei signori azionisti, ma si fosse investito in questi paesi, ora molte imprese potrebbero affrontare la crisi in migliori condizioni. Ma si e' sempre in tempo per incominciare. Ulteriori consolidamenti a livello europeo servono a poco. Bisogna cercare unioni, fusioni, alleanze strategiche in questi paesi, dove i mercati cresceranno nei prossimi anni, dove ci sono dei bisogni non soddisfatti.

Puntare sul flusso di cassa, ridurre il circolante, ridurre i debiti finanziari derivanti dall'attivo investito.

Infatti con la finanza si devono fronteggiare le perdite e non si possono sommare i debiti derivanti dall'attivo investito a quelli da perdite.

Ricerca e stringere alleanze strategiche e operative, a livello nazionale e internazionale.

Bisogna fare sinergie e collaborare, anche nella ricerca e nelle piattaforme comuni (vedi lungimirante e ardita, al limite della spericolatezza, ottima strategia di Marchionne - Fiat). Si dice che le piccole imprese devono consolidarsi e dar vita a soggetti meno deboli. E' un suggerimento corretto ma con dei precisi limiti. Più che consolidare imprese minori (quando ne ho messe insieme due o tre piccole che cosa ho ottenuto?) bisogna sviluppare nuove forme di cooperazione territoriale. Rammodernare i distretti esistenti, rafforzando grandemente i servizi comuni;

organizzare nuovi distretti; potenziare i consorzi export; collaborare di più e meglio con centri di ricerca e banche del territorio; unire le forze senza perdere identità; essere consapevoli della profondità della crisi ma anche della forza intrinseca dell'imprenditoria diffusa del nostro Paese.

Ed, infine, e' necessario avere un po' di fortuna.

Marco Vitale